

## Título da Tese: O cidadão do mundo e a organização ética escolar

Prof. Orientador José Viegas Brás

**Resumo:** A escola como organização viva, responsável pela escolarização dos cidadãos do mundo, é um dos espaços legítimos da emancipação humana. Em uma sociedade da informação e do conhecimento que consolida a Sociedade Bit, é indispensável, que a escola garanta o equilíbrio sustentável das relações interpessoais com todos os seus intervenientes, reconhecendo as suas diferenças identitárias através do respeito ao multiculturalismo tão presente no planeta. Expande-se assim uma cultura saudável, motivadora, interativa<sup>1</sup>, fundamentais ao desenvolvimento eficaz da instituição e a formação do cidadão cosmopolita. Percebe-se que a dimensão da cultura organizacional e do clima, podem responder algumas das demandas educacionais deste milênio, dentre elas os desafios do desenvolvimento sustentável, aliados à promoção de sociedades pacíficas e inclusivas e à construção de instituições eficientes que incluam os seres humanos, impulsionando responsabilidades. Os choques de conflitos de interesses são constantes na escola, identificam-se zonas cinzentas inter-relacionais em seu ambiente, que necessitam de respostas contundentes, para a qual, justifica-se a construção desta investigação. Intenciona-se, portanto, contribuir à reflexão da cultura organizacional educacional deste século, como estrutura nuclear da qualidade e satisfação das pessoas que estão no cerne do trabalho educativo. À frente desta instituição está o diretor de escola, e esses gestores educacionais devem ser dinâmicos, éticos, proactivos e criativos para dar movimento, fluidez e rumo à instituição educativa. Por outro lado, a participação e a democratização, na escola, fazem com que todos confluem no projeto político educativo, dividindo responsabilidades para atingir os objetivos da organização escolar.

O objetivo central deste trabalho é analisar como as relações sociais estão estabelecidas na

---

<sup>1</sup> \* Texto conforme o novo acordo ortográfico (Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011, de 25 de janeiro). Por razões de uniformidade de escrita e facilidade de leitura as citações de texto diretas foram corrigidas para o novo acordo ortográfico.

organização escolar e se essas favorecem à construção de um ambiente humano e solidário, fundamental ao desenvolvimento de cidadãos do mundo, protagonistas de suas ações e empreendedores em suas constituições. Será necessário identificar quais são os elementos fulcrais do processo inter-relacional escolar que contribuam à elevação de todos os stakeholders, ao mesmo tempo, estruturar as categorias que possam influenciar negativamente a cultura organizacional. Destarte, a investigação valer-se-á de levantamento e análise in loco, de pesquisa exploratória, dedutiva e fenomenológica, através da observação direta de um Agrupamento de Escolas do Ensino Básico e de uma Escola Secundária da Região Centro de Portugal, com aplicação de inquéritos de carizes quantitativos de satisfação e bem-estar, entrevistas semiestruturadas, recolha de dados, depoimentos, narrativas e análises documentais como alicerce à construção de uma hermenêutica qualitativa. Conclui-se com a revisão da literatura e de trabalhos empíricos existentes, que todos os atores educacionais, com suas relações, emoções e atuações interferem para a confluência de sinergias positivas, na construção do processo educacional. Compreende-se, no entanto, que despertar nos integrantes da escola, um diálogo possível, reparador, equalizador e principalmente, com uma via que possa mediar os conflitos e interesses educacionais, e essa via é assegurada pela Ética. No entanto, esta interlocução pode estar permeada de magnetismo, convencimento, felicidade, boniteza, sensibilidade, esperança e não pela força bruta, muitas vezes empregadas pelos Sistemas de Ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização escolar, ética, gestão escolar, cosmopolitismo e multiculturalismo.

**Abstract:** The school as a living organization, responsible for the schooling of the citizens of the world, is one of the legitimate spaces of human emancipation. In an information and knowledge society that consolidates the Bit Society, it is indispensable that the school guarantee the sustainable balance of interpersonal relations with all its stakeholders, recognizing their identity differences through respect for multiculturalism so present on the planet. Thus, a healthy,

motivating and interactive culture, which is fundamental to the effective development of the institution and the formation of the cosmopolitan citizen, is expanded. It is perceived that the size of organizational culture and climate can meet some of the educational demands of this millennium, including the challenges of sustainable development, allied to the promotion of peaceful and inclusive societies and the construction of efficient institutions that include human beings, driving responsibilities. Conflicts of interest clashes are constant in the school, interrelated gray areas in their environment are identified, requiring strong answers, for which the construction of this investigation is justified. It is therefore intended to contribute to the reflection of the educational organizational culture of this century, as a nuclear structure of quality and satisfaction of the people who are at the core of the educational work. At the head of this institution is the principal, and these educational managers must be dynamic, ethical, proactive and creative to give movement, fluidity and direction to the educational institution. On the other hand, participation and democratization at school make everyone come together in the political educational project, dividing responsibilities to achieve the objectives of the school organization. The central objective of this work is to analyse how social relations are established in school organization and whether these favour the construction of a human environment and solidarity, fundamental to the development of citizens of the world, protagonists of their actions and entrepreneurs in their constitutions. It will be necessary to identify the key elements of the inter-relational school process that contribute to the raising of all stakeholders, at the same time, to structure the categories that may negatively influence the organizational culture. Thus, the research will be based on an in-situ survey and analysis of exploratory, deductive and phenomenological research, through the direct observation of a Grouping of Primary Schools and a Secondary School of the Central Region of Portugal, with application of quantitative surveys of satisfaction and well-being, semi-structured interviews, data collection, testimonials, narratives and documentary analyses as a foundation for the construction of a qualitative hermeneutics. It concludes with the literature review and existing empirical work that all educational actors, with their relationships, emotions and actions, interfere in the confluence of positive synergies in the

construction of the educational process. It is understood, however, that awakening in the members of the school, a possible dialogue, reparative, equalizer and especially, with a way that can mediate conflicts and educational interests, and this way is ensured by Ethics. However, this interlocution may be permeated by magnetism, persuasion, happiness, sensitivity, hope and not by brute force, often employed by the Teaching Systems.

**KEY WORDS:** School organization, ethics, school management, cosmopolitanism and multiculturalism.

### **Estado da Arte**

Compreender a influência das interações multiculturais existentes na escola determina a prática educativa e a qualidade educacional da instituição. Sendo, organização escolar eficaz, é prestadora de serviços e trabalha em prol da comunidade/sociedade, atingindo e encontrando soluções à sua funcionalidade (Lück, 2017).

Segundo a Teoria Ecológica do Desenvolvimento de Bronfenbrenner (2011) todo ser humano é afetado pelas relações e contextos dos quais estão inseridos e desenvolvem-se, atingindo capacidades biopsicológicas e biopsicossociais enquanto pessoas humanas. A estrutura do contexto ecológico da escola e a cultura organizacional eficiente determinam a forma como os professores atuam, diretores administram, pais participam e alunos constroem-se. Contudo, identificar como esses atores se comunicam e se são reconhecidos é essencial para formar um puzzle de sentidos e significados de inclusão e equidade.

É preciso identificar as dimensões externas que influenciam esse espaço, que alteram atitudes, padrões de comportamentos, práticas, estilos de vida e vivências. A escola precisa escolarizar indivíduos que combatam todas as formas de discriminação e intolerância na comunidade humana, que atuem com democracia e participação demonstrando as competências adquiridas na escola cidadã e cosmopolita (Santos, 2017).

Os *diretores de escola*, impulsionadores da eficácia e eficiência do Projeto Educativo, precisam garantir possibilidades à partilha de ideias, sucessos e perspectivas, intensificando as resoluções e

saneadores dos conflitos existentes através da democratização da escola. A Teoria da Complexidade (Morin, 2003) aconselha a mediação dos embates, o fim do autoritarismo, os *remédios coletivos*, diante das incertezas que assolam a sociedade civil e o planeta como um todo.

Esta investigação está em consonância, com os objetivos celebrados pela ONU ao desenvolvimento sustentável da sociedade mundial em 2016: “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes responsáveis e transparentes; e ainda o de” garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”.

É urgente eliminar a desigualdade social e a escola precisa disseminar a igualdade de tratamento e garantias de acesso e permanência a todos, a começar pelo reconhecimento do multiculturalismo dinâmico tão presente no mundo. Santos (2017) salienta a *abissal dicotomia* entre duas realidades planetárias contemporâneas paradoxais, a das sociedades metropolitanas e a dos territórios coloniais.

Se pensarmos em educação como marco de emancipação/transformação/regulação, temos de perceber o que acontece *nos dois lados da linha*, focos discricionários da exclusão e intolerância no mundo. O regresso do colonial e colonizador, que faz aumentar a injustiça social, no entanto os *cidadãos cosmopolitas subalternos* rompem com o movimento excludente da globalização e formam-se verdadeiros agentes de transformação e produtores de saberes dum *movimento sociológico na emergência* que deve ser hoje objetivo saneador das escolas (Santos, 2017).

Contudo, as comunicações e interações na escola atropelam-se e conflituam-se e o aluno é o protagonista da instituição, sendo vítima de discriminações e indiferenças. É preciso despertar a autoconsciência, a responsabilidade social e a mudança de mentalidades. O diálogo possível, reparador, equalizador e entusiasta sustentável é a Ética. (Rios, 2009).

### **Objetivos**

Esta investigação intenciona compreender se os processos inter-relacionais entre gestores, professores, auxiliares, encarregados de educação e alunos favorecem o desenvolvimento

educacional da escola. As conclusões serão alicerçadas em um procedimento teórico-metodológico. Enaltece-se por fim, a necessidade do enriquecimento do modelo de ensino atual para formar cidadãos cosmopolitas, fortalecendo a participação, o multiculturalismo e a democratização do ensino. Considerar-se-á que todos os intervenientes educacionais, com suas culturas, histórias, comportamentos e interações interferem à confluência de sinergias positivas/negativas na construção do processo educacional.

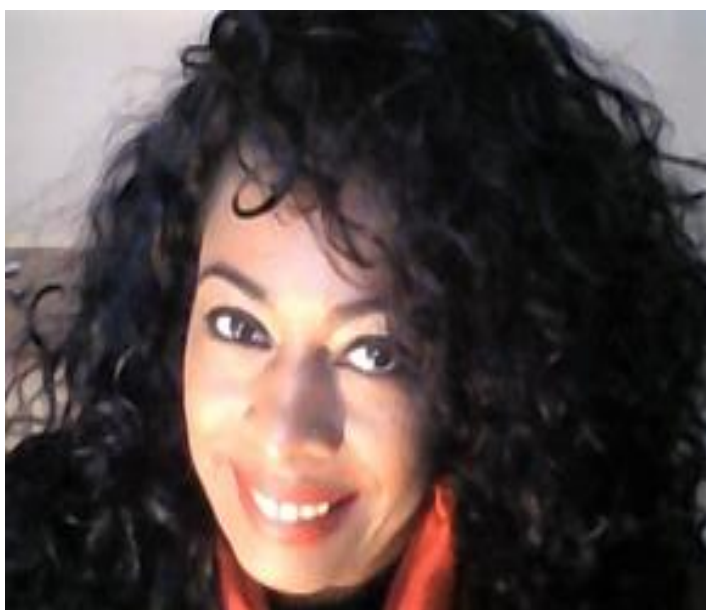
Para Marujo (2010) as escolas são espaços de desenvolvimento de trabalhos intelectuais, e que podem nascer destes locais, prazeres ou de tensões constantes. O bem-estar, a paz de espírito, a sensação que impulsiona ir adiante, ou do contrário, o desprazer, a indisposição e a ira. Em suas pesquisas, em relação ao clima organizacional, a autora concluiu que algumas das escolas investigadas criavam ambientes depressivos e muitos estudantes sentiam-se infelizes com eles próprios e com a vida, e essas produziam infelicidades.

No entanto, à compreensão da cultura organizacional de forma transversal estabelece um padrão hermenêutico, sobre as competências relacionais entre todos os intervenientes envolvidos no processo educacional, objetos de investigação, florescendo ramificações do objetivo geral e o estabelecendo os seguintes objetivos específicos no transcorrer da investigação:

- Estabelecer a importância da Escola na Era da Globalização e na Pós-Modernidade;
- Compreender a Bioecologia do Desenvolvimento Humano e seus Cronossistemas na escola;
- Entender a Escola como espaço legítimo do cosmopolitismo intercultural embasados na complexidade do mundo;
- Compreender a Ética e a Estética como vias de construção à organização escolar;
- Evidenciar a satisfação, o bem-estar e o contexto inter-relacional nas Escolas;
- Compreender a criatividade, as culturas juvenis, o protagonismo infantojuvenil e a construção identitária das Escolas;
- Demonstrar o grau de participação das famílias nas Escolas;
- Analisar a Gestão e o Colegiado do Conselho Geral do Agrupamento;

## **BIOGRAFIA**

É Diretora Institucional licenciada do Governo do Estado de São Paulo, foi Professora na Prefeitura da Cidade, Coordenadora Pedagógica e Gestora de Projetos no CEU Atlântica, participou do Projeto de I&D E3T em Leiria. Possui formação em Educação Artística, Artes Cênicas, Pedagogia, Pós-Graduação em Supervisão Escolar, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA. Atualmente cursa Doutorado em Educação na ULHT. é casada com José dos Santos Gaspar, tem três filhos e uma neta. Em 2009, foi distinguida com o prêmio de júbilo e congratulações da Cidade de São Paulo e em 2012 com o prêmio da *Black Society*. Autora do livro: “A gestão no espaço escolar: Como atingir uma Pedagogia de Excelência?”



## Bibliografia

Bronfenbrenner, U. (2011). *Bioecologia do desenvolvimento humano: tornando os seres humanos mais humanos*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Lück, H. (2017). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola* (Vol. 5). Petrópolis: Editora Vozes Limitada.

de Souza Santos, B. (2017). Para além do Pensamento Abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes.

Morin, E. (2003). A necessidade de um pensamento complexo. *Representação e complexidade*. Rio de Janeiro: Garamond, 69-77.

Rios, T. A. (2009). Ética na docência universitária: a caminho de uma universidade pedagógica. *São Paulo: Universidade*.

Marujo, H. Á., & Neto, L. M. (2010). Psicologia Comunitária Positiva: Um exemplo de integração paradigmática com populações de pobreza. *Análise Psicológica*, 28(3), 517-525.

de Almeida, R. R. (2004). *Sociedade bit: Da sociedade da informação à sociedade do conhecimento*. Lisboa: Quid Juris.

Candau, V. M. F. (2011). Diferenças culturais, cotidiano escolar e práticas pedagógicas. *Currículo sem fronteiras*, 11(2), 240-255.

Wolkmer, M. D. F. S. (2003). Cidadania cosmopolita, ética intercultural e globalização neoliberal. *Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos*, 24(46), 29-50.

Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido*. 17ª. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freire, P. (1996). Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.

Daft, R. (2002). *Organizações: teoria e projetos*—São Paulo. Editora Pioneira Thomson Learning.

Weber, M., & Protestante, A. É. (2001). *o Espírito do Capitalismo*, São Paulo: Ed. Cengage Learning.

de Barros Laraia, R. (2001). *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar.